Liderança: ser um gerente de projetos eficaz

APRESENTAÇÃO

Esta unidade baseia-se na premissa de que uma das chaves para ser um gerente de projetos eficaz é construir relações de cooperação entre os diferentes grupos de pessoas para terminar os projetos. O sucesso do projeto não depende apenas do desempenho da equipe. Sucesso ou fracasso geralmente dependem das contribuições da alta gerência, dos gerentes operacionais, clientes, fornecedores, empreiteiros e outros.

Nesta Unidade de Aprendizagem, começaremos com uma pequena discussão sobre as diferenças entre liderar e gerenciar um projeto. Apresentamos, portanto, a importância de gerenciar as partes interessadas de um projeto. Os gerentes precisam de uma base ampla de influência para serem efetivos nessa área. Diferentes fontes de influência são discutidas e usadas para descrever como os gerentes de projetos constroem o capital social. Esse estilo de gerenciamento necessita de constante interação com diferentes grupos de pessoas de quem os gerentes de projetos dependem. Uma atenção especial é dada à manutenção das relações críticas com a alta gerência e a importância de liderar por meio de exemplo. A importância de se obter cooperações, de forma que construam e sustentem a confiança dos outros, é enfatizada. Conclui-se identificando atributos pessoais associados a ser um gerente de projetos efetivo.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Reconhecer as diferenças entre liderar e gerenciar um projeto.
- Identificar a importância de gerenciar as partes interessadas de um projeto.
- Analisar as diferentes fontes de influência que são usadas para descrever como os gerentes de projetos constroem o capital social.

INFOGRÁFICO

Veja no infográfico a seguir como ser um gerente de projetos eficaz.

Liderança: ser um gerente de projetos eficaz
A chave para exercer influência. Qualidades de um gerente de projetos eficaz.
Gerenciar versus Liderar um projeto
Gerenciar as partes interessadas do projeto
Influência como moeda de troca
Construção de redes sociais
Ética e gerenciamento de projeto
Construção da confiança
Liderança: ser um gerente de projetos eficaz

CONTEÚDO DO LIVRO

Para serem bem-sucedidos, os gerentes de projetos precisam construir uma rede de cooperação entre um conjunto diverso de aliados. Eles começam identificando quem são as principais partes interessadas em um projeto, depois fazem um diagnóstico da natureza das relações e da base para exercer influência. Gerentes de projetos eficazes são hábeis em obter e exercitar influência sobre uma rede ampla. Eles usam essa influência e um estilo altamente interativo de gerenciamento para monitorar o desempenho do projeto e iniciar as mudanças apropriadas em sua direção e planos. Eles o fazem de uma maneira que passa confiança, o que, por fim, se baseia nas percepções dos outros sobre seu caráter e competência.

Aprofunde seus conhecimentos sobre o assunto em um trecho da obra **Gerenciamento de Projetos**, de Gray e Larson, que serve de base teórica para a nossa Unidade de Aprendizagem.

L333g Larson, Erik W.
Gerenciamento de projetos : o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray ; tradução: Théo Amon ; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Editado como livro impresso em 2016.
ISBN 978-85-8055-567-7

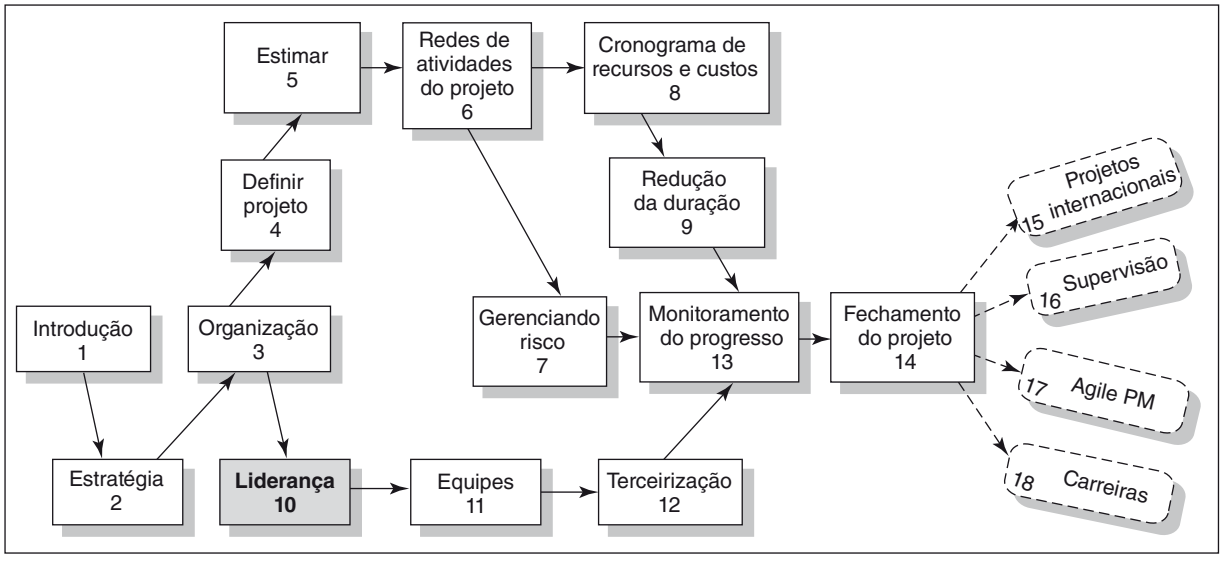
1. Gestão de projetos. 2. Liderança de projetos. 3. Gerenciamento de riscos. I. Gray, Clifford F. II. Título.

CDU 005.8

Catalogação na publicação: Poliana Sanchez de Araujo – CRB 10/2094

CAPÍTULO DEZ

Liderança: como ser um gerente de projetos eficaz



Liderança: como ser um gerente de projetos eficaz

Gerenciar *versus* liderar um projeto

Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Influência como troca

Criação de redes sociais

Ética e gerenciamento de projetos

Criação de confiança: o segredo para exercer influência

Qualidades do gerente de projetos eficaz

Resumo

Eu mal podia esperar para ser o gerente do meu próprio projeto e conduzi-lo como eu achava que tinha de ser feito. Rapaz, como eu ainda tinha o que aprender!

– gerente de projetos de primeira viagem

Este capítulo é baseado na premissa de que um dos segredos para ser um gerente de projetos eficaz é criar relações cooperativas entre diferentes grupos de pessoas a fim de concluir o trabalho. O sucesso do projeto não depende apenas do desempenho da equipe. O sucesso ou fracasso depende das contribuições da alta gerência, dos gerentes funcionais, dos clientes, dos fornecedores, dos contratados e de outros.

Este capítulo se inicia com uma breve exposição sobre as diferenças entre liderar e gerenciar um projeto. Em seguida, introduz-se a importância de gerenciar as partes interessadas no projeto. Os gerentes precisam de uma ampla base de influência para serem eficazes nessa área. São discutidas diferentes fontes de influência, sendo elas usadas para descrever como os gerentes de projetos criam capital social. Esse estilo gerencial requer constante interação com os diferentes grupos de pessoas dos quais os gerentes de projetos dependem. Atenção especial é dedicada à administração da relação crítica com a alta gerência e à importância de liderar pelo exemplo e de obter cooperação e gerar e sustentar a confiança dos demais. O capítulo fecha identificando os atributos pessoais associados aos gerentes de projetos eficazes. Os capítulos subsequentes expandirão essas ideias em uma discussão sobre o gerenciamento da equipe do projeto e o trabalho com pessoas de fora da empresa.

Gerenciar *versus* liderar um projeto

Em um mundo perfeito, o gerente do projeto simplesmente implementaria o plano do projeto e este seria concluído. Ele trabalharia com os outros para formular o cronograma, organizar a equipe do projeto, monitorar o progresso e anunciar o que precisa ser feito e todo mundo acompanharia. É óbvio, ninguém vive em um mundo perfeito e é raro que tudo vá de acordo com o plano. Os participantes do projeto têm caprichos; não complementam uns aos outros; os outros departamentos não conseguem cumprir os respectivos compromissos; surgem percalços técnicos; o trabalho demora mais do que o esperado. O serviço do gerente do projeto é colocar tudo de volta aos eixos. O gerente agiliza certas atividades; inventa jeitos de resolver problemas técnicos; atua como pacificador quando a tensão sobe; e faz os *trade-offs* apropriados entre tempo, custo e escopo do projeto.

No entanto, os gerentes de projetos fazem mais do que apagar incêndios e manter o projeto no rumo. Eles também inovam e se adaptam às circunstâncias em eterna mudança. Frequentemente, precisam se desviar do que foi planejado e introduzem mudanças consideráveis no escopo e cronograma do projeto a fim de responder a ameaças ou oportunidades imprevistas. Por exemplo, as necessidades dos clientes podem mudar, exigindo consideráveis alterações de *design* no meio do do projeto. Os concorrentes podem lançar produtos novos que imponham a compressão dos prazos do projeto. As relações de trabalho entre os participantes do projeto podem ruir, exigindo uma reformulação da equipe do projeto. Em última instância, o que era planejado ou esperado no começo pode ser muito diferente do resultado atingido no fim do projeto.

Os gerentes de projetos são responsáveis pela integração dos recursos designados para concluir o projeto de acordo com o plano. Ao mesmo tempo, precisam dar início a mudanças nos planos e cronogramas quando problemas persistentes os inviabilizam. Em outras palavras, os gerentes querem manter o projeto andando enquanto fazem os ajustes necessários ao longo do caminho. De acordo com Kotter (1990), essas duas atividades diferentes representam a distinção entre gerenciamento e liderança. Gerenciar é lidar com complexidade, enquanto liderar é lidar com mudança.

O bom gerenciamento instaura ordem e estabilidade ao formular planos e objetivos, conceber estruturas e procedimentos, monitorar resultados em relação a planos e tomar medidas corretivas,

quando necessário. Liderança envolver reconhecer e articular a necessidade de alterar consideravelmente a direção e operação do projeto, alinhar as pessoas com a nova direção e motivá-las a trabalhar juntas a fim de superar os reveses produzidos pela mudança e concretizar novos objetivos.

Uma liderança forte, embora normalmente desejável, nem sempre é necessária para concluir um projeto com sucesso. Projetos bem-definidos que não encontram surpresas significativas exigem pouca liderança, como pode ser o caso da construção de um prédio de apartamentos convencional, em que o gerente do projeto simplesmente administra o plano do projeto. Por outro lado, quanto maior o grau de incerteza encontrado em um projeto (seja em termos de mudanças no escopo do projeto, impasses tecnológicos, rupturas na coordenação entre as pessoas, e assim por diante), mais liderança é necessária. Por exemplo, seria necessária liderança forte em um projeto de desenvolvimento de software no qual os parâmetros estão sempre mudando para estar à altura do desenvolvimento da indústria.

É preciso uma pessoa especial para desempenhar bem ambos os papéis. Alguns indivíduos são grandes visionários, bons em empolgar as pessoas quanto a mudanças. Contudo, é muito comum que eles careçam da disciplina ou da paciência para lidar com o trabalho diário do gerenciamento. Da mesma forma, existem outros indivíduos muito organizados e metódicos, mas não possuem a capacidade de inspirar os outros.

Líderes fortes podem compensar pontos fracos gerenciais tendo assistentes de confianças que supervisionam e gerenciam os detalhes do projeto. Inversamente, um líder fraco pode complementar seus pontos fortes tendo assistentes bons em perceber a necessidade de mudança e apoiar os participantes do projeto. Ainda assim, uma das coisas que tornam bons gerentes de projetos tão valiosos para uma empresa é a capacidade tanto de gerenciar quanto de liderar um projeto. Ao fazê-lo, eles reconhecem a necessidade de gerenciar as interfaces do projeto e criar uma rede social que lhes permita descobrir o que precisa ser feito e obter a cooperação necessária para fazê-lo.

Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Gestores de projetos de primeira viagem ficam ansiosos para implementar as próprias ideia e gerenciar o pessoal para concluir com sucesso o projeto. O que eles logo descobrem é que o sucesso do projeto depende da cooperação de uma grande diversidade de pessoais e muitas delas não se reportam diretamente a ele. Por exemplo, durante um projeto de integração de sistemas, uma gerente de projetos ficou surpresa com o tempo que gastava negociando e trabalhando com fornecedores, consultores, especialistas técnicos e outros gerentes funcionais:

> Em vez de trabalhar com o meu pessoal para concluir o projeto, eu me vi sendo constantemente acossada pelas demandas de diferentes grupos de pessoas que não estavam diretamente envolvidas com o projeto, mas que tinham um interesse pessoal no resultado.

É muito frequente que os novos gerentes de projetos adotem uma abordagem "mão na massa" ao gerenciamento do projeto quando encontram o tempo para trabalhar diretamente no projeto. Eles escolhem esse estilo não porque são egomaníacos sedentos de poder, mas porque estão ávidos por alcançar resultados. Logo estarão frustrados com a lentidão com que as coisas funcionam, a quantidade de pessoas que tem de ser envolvidas e a dificuldade de obter cooperação. Infelizmente, à medida que essa frustração se acumula, a tentação natural é exercer mais pressão e se envolver mais pesadamente no projeto. Esses gerentes de projetos rapidamente ganham a reputação de "microgerentes" e começam a perder de vista o papel real que desempenham na orientação do projeto.

Alguns gerentes novos nunca rompem esse círculo vicioso. Outros logo percebem que autoridade não é igual à influência e que ser um gerente de projetos eficaz implica gerenciar um conjunto de interfaces muito mais complexo e expansivo do que o que eles imaginavam. Deparam com uma teia de relações que exige um espectro de influência muito mais amplo do que o que achavam que seria necessário ou mesmo possível.

Por exemplo, um projeto significativo (a reforma de uma ponte, a criação de um produto novo ou a instalação de um novo sistema de informação) provavelmente envolverá, de um modo ou de outro, trabalhar com diversos grupos diferentes de partes interessadas. Primeiro, existe o grupo central de especialistas designados para concluir o projeto que certamente será suplementado, em

momentos diferentes, por profissionais que trabalham em segmentos específicos do projeto. Segundo, existem os grupos de pessoas de dentro da empresa executante que estão direta ou indiretamente envolvidos com o projeto. O que mais se destaca é a alta gerência, a quem o gerente do projeto presta contas. Existem também outros gerentes que fornecem recursos e/ou podem ser responsáveis por segmentos específicos do projeto e serviços de suporte administrativo, como recursos humanos, financeiro etc. Dependendo da natureza do projeto, existe uma variedade de grupos diferentes de fora da empresa que influenciam o sucesso do projeto; o mais importante é o cliente para o qual o projeto foi concebido (Figura 10.1).

Cada um desses grupos de partes interessadas traz diferentes expertises, padrões, prioridades e pautas para o projeto. **Partes interessadas** são pessoas e empresas ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente por ele. A imensa amplitude e complexidade das relações com partes interessadas distingue o gerenciamento de projetos do gerenciamento comum. Para ser eficaz, o gerente de projetos precisa compreender como as partes interessadas podem afetar o projeto e desenvolver métodos para administrar a dependência. A natureza dessas dependências é identificada aqui:

- A **equipe do projeto** gerencia e conclui o trabalho do projeto. A maioria dos participantes quer fazer um bom serviço, mas eles também prestam atenção nas suas outras obrigações e como o seu envolvimento com o projeto contribuirá para suas metas e aspirações pessoais.
- Os **gerentes de projetos** naturalmente competem entre si por recursos e pelo apoio da alta gerência. Ao mesmo tempo, muitas vezes, precisam dividir recursos e trocar informações.
- Grupos de **suporte administrativo**, como recursos humanos, sistemas de informação, agentes de compras e manutenção, prestam valiosos serviços de suporte. Ao mesmo tempo, impõem restrições e requisitos ao projeto, como documentação de despesas e entrega ágil e precisa de informações.
- **Gerentes funcionais**, dependendo de como o projeto é estruturado, podem desempenhar um papel maior ou menor rumo ao sucesso do projeto. Em arranjos de matriz, eles podem ser responsáveis por designar pessoas ao projeto, resolver impasses técnicos e supervisionar a conclu-

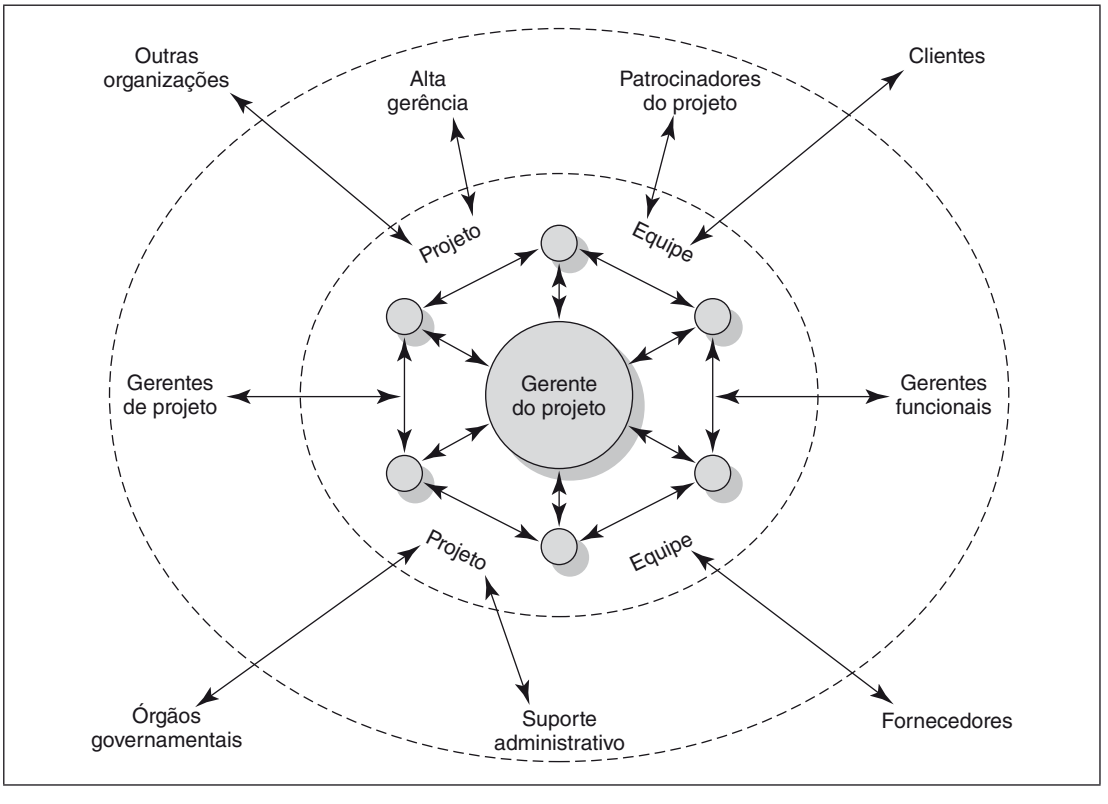


FIGURA 10.1
Rede de partes interessadas

são de segmentos significativas do trabalho do projeto. Mesmo em equipes dedicadas de projeto, a contribuição técnica dos gerentes funcionais pode ser útil e a aceitação de trabalho do projeto concluído pode ser decisiva para projetos internos. Os gerentes funcionais se dispõem a cooperar até um ponto, mas só até certo ponto. Eles também estão preocupados em preservar seu *status* na empresa e minimizar as eventuais rupturas do projeto nas próprias operações.

- A **alta gerência** aprova o financiamento do projeto e fixa prioridades na empresa. Ela define o que é sucesso e concede prêmios por realizações. Normalmente, ajustes significativos no orçamento, escopo e cronograma exigem a aprovação dela. A alta gerência tem interesse pessoal natural no sucesso do projeto, mas, ao mesmo tempo, precisa ser sensível quanto ao que é melhor para a empresa como um todo.
- Os **patrocinadores do projeto** defendem o projeto e usam a influência que têm para obter aprovação para o projeto. A reputação deles está atrelada ao sucesso do projeto e eles precisam se manter informados sobre todos os principais desenvolvimentos; defendem o projeto quando ele é atacado do qual são os grandes aliados.
- **Fornecedores/prestadores de serviços** podem fazer todo o trabalho, em alguns casos com a equipe do projeto meramente coordenando suas contribuições deles. Em outros casos, os prestadores são responsáveis por segmentos acessórios do escopo do projeto. Trabalho ruim e mancadas do cronograma podem afetar o trabalho da equipe central do projeto. Apesar de as reputações dos prestadores dependerem da qualidade do trabalho, eles precisam equilibrar a dedicação ao projeto, as próprias margens de lucro e os compromissos que têm com outros clientes.
- **Agências governamentais** impõem restrições ao trabalho do projeto. Alvarás e permissões precisam ser obtidos. Obras precisam ser construídas conforme a legislação específica. Remédios novos precisam ser aprovados em uma rigorosa bateria de testes do órgão competente. Outros produtos precisam satisfazer padrões de segurança e normas técnicas.
- **Outras empresas**, dependendo da natureza do projeto, podem afetar o projeto direta ou indiretamente. Por exemplo, fornecedores proveem os recursos necessários para a conclusão do trabalho do projeto. Atrasos, escassez e má qualidade podem levá-lo à estagnação. Grupos de interesses públicos podem exercer pressão sobre agências do governo. Alguns clientes, muitas vezes, contratam consultores e auditores para proteger os respectivos interesses em um projeto.
- Os **clientes** definem o escopo do projeto, e o sucesso final do projeto depende da satisfação deles. O gerente de projeto precisa ser sensível às necessidades e aos requisitos cambiantes dos clientes e à satisfação das expectativas deles. Acima de tudo, os clientes estão interessados em obter um *bom negócio*, e isso, como será visto no Capítulo 11, naturalmente cria tensão com a equipe do projeto.

Essas relações são interdependentes na medida em que a capacidade do gerente do projeto de trabalhar de maneira eficaz com um grupo afeta a sua capacidade de gerenciar os outros grupos. Por exemplo, os gerentes funcionais provavelmente serão menos cooperativos se perceberem que o comprometimento da alta gerência com o projeto está se esvaindo. Por sua vez, a capacidade do gerente do projeto em proteger a equipe contra assédios do cliente provavelmente aumentará o seu moral com ela.

A estrutura de gerenciamento de projetos utilizada influencia a quantidade e o grau de dependências externas que precisam ser administradas. Uma vantagem de criar uma equipe dedicada de projeto é reduzir dependências, especialmente na empresa, pois a maioria dos recursos está atribuída ao projeto. Inversamente, uma estrutura de matriz funcional aumenta as dependências, deixando o gerente do projeto muito mais nas mãos de colegas funcionais para trabalho e equipe.

A visão antiquada do gerenciamento de projetos enfatizada a direção e o controle de subordinados; a nova perspectiva enfatiza o gerenciamento de partes interessadas do projeto e a antecipação da mudança como os serviços mais importantes. Os gerentes de projetos precisam saber dissipar as preocupações dos clientes, manter o apoio para o projeto nos níveis mais altos da empresa, identificar rapidamente os problemas que ameaçam o trabalho do projeto e, ao mesmo tempo, defender a integridade do projeto e os interesses dos participantes.[1]

[1] Para um tratado sistemático sobre gerenciamento de partes interessadas, ver: Lynda Bourne, *Stakeholder Relationship Management* (Farnham, England: Gower Publishing Ltd., 2009).

CASO PRÁTICO O gerente de projetos como regente

Metáforas transmitem significado além das palavras. Por exemplo, uma reunião pode ser descrita como difícil ou como "uma briga de foice". Uma metáfora popular para o papel do gerente de projetos é a do *regente*. O regente da orquestra integra os sons divergentes de diferentes instrumentos para executar determinada composição e fazer uma bela música. Da mesma forma, o gerente de projetos integra os talentos e contribuições de diferentes especialistas para concluir o projeto. Ambos precisam ter uma boa compreensão de como os diferentes participantes contribuem para a execução do todo. Ambos são quase inteiramente dependentes da expertise e do know-how dos participantes. O regente não tem domínio de todos os instrumentos musicais. Da mesma forma, o gerente de projetos normalmente só possui uma pequena proporção do conhecimento técnico para tomar decisões. Assim sendo, o regente e o gerente de projetos facilitam a execução dos outros, em vez de realmente executar.

Regentes usam os braços, a batuta e gestos não verbais para influenciar o andamento, a intensidade e o envolvimento dos diferentes músicos. De maneira parecida, os gerentes de projetos orquestram a conclusão do projeto gerenciando o envolvimento e a atenção dos respectivos membros. Os gerentes de projetos equilibram tempo e processo e induzem os participantes a tomar as decisões certas no momento certo, assim como o regente induz os instrumentos de sopro a entrar no momento certo de um movimento. Ambos controlam o ritmo e a intensidade do trabalho ou obra administrando o andamento e o envolvimento dos executantes. Finalmente, ambos possuem uma visão que transcende a partitura ou o plano do projeto. Para ter êxito, eles precisam conquistar a confiança e o respeito dos seus executantes.

Nessa teia de relações, o gerente de projetos precisa descobrir o que deve ser feito para atingir as metas do projeto e criar uma rede cooperativa para alcançá-las. Os gerentes de projetos precisam fazer isso sem a autoridade cogente de esperar ou demandar cooperação. Isso exige boas habilidades de comunicação, traquejo político e uma larga base de influência. Consulte o "Caso Prático: O gerente de projetos como regente" para ler mais sobre o que torna especiais os gerentes de projetos.

Influência como moeda de troca

Para gerenciar um projeto com sucesso, o gerente precisa criar, com sagacidade, uma rede cooperativa entre aliados divergentes. Redes são alianças mutuamente benéficas geralmente governadas pela **lei da reciprocidade** (Kaplan, 1984; Grant, 2013). O princípio básico é que "uma boa ação merece outra, e, igualmente, uma ruim também". O principal modo de obter cooperação é fornecer recursos e serviços aos outros em troca de recursos e serviços futuros. É a antiquíssima máxima: "*Quid pro quo* (algo por algo)". Ou, no vernáculo moderno: "Uma mão lava a outra".

Cohen e Bradford (1990) descreveram como "moedas" a percepção da influência como troca. Se você quer trabalhar em um determinado país, você tem de estar preparado para usar a moeda apropriada, e as taxas de câmbio mudam com o tempo à medida que as condições mudam. Do mesmo modo, o que é valorizado por um gerente de marketing pode ser diferente do que é valorizado por um veterano engenheiro de projetos, e você certamente precisará usar diferentes moedas de influência para obter a cooperação de cada pessoa. Embora essa analogia seja um tanto simplificada, a premissa principal se sustenta no longo prazo: as contas de "débito" e "crédito" precisam ser equilibradas para que as relações cooperativas funcionem. A Tabela 10.1 apresenta as moedas organizacionais normalmente negociadas, como identificadas por Cohen e Bradford; elas são discutidas em mais detalhes nas seções seguintes.

Moedas relacionadas a tarefas

Esta forma de influência vem diretamente da capacidade do gerente do projeto de contribuir para a execução do trabalho dos outros. Provavelmente, a forma mais significativa dessa moeda é a capacidade de responder às solicitações por parte dos subordinados de mais efetivo, dinheiro ou tempo para concluir um segmento do projeto. Esse tipo de moeda também fica evidente ao compartilhar recursos com outro gerente de projeto carente deles. Em um nível mais pessoal, pode simplesmente significar dar assistência direta a um colega na resolução de um problema técnico.

Endossar a proposta ou recomendação de um colega é outra expressão dessa moeda. Como a maioria do trabalho significativo certamente gerará alguma forma de oposição, a pessoa que está tentando obter aprovação para um plano ou proposta pode ser bastante auxiliada se tiver um "pistolão".

TABELA 10.1
Moedas organizacionais comumente negociadas

Moedas relacionadas a tarefas	
Recursos	Emprestar ou dar dinheiro, aumentos de orçamento, de pessoal etc.
Assistência	Ajudar em projetos existentes ou executar tarefas indesejadas.
Cooperação	Dar suporte às tarefas, oferecer tempo de resposta mais veloz ou auxiliar na implementação.
Informação	Proporcionar conhecimento organizacional e também técnico.
Moedas relacionadas a posições	
Avanço	Dar uma tarefa ou incumbência que pode resultar em uma promoção.
Reconhecimento	Reconhecer empenho, realizações ou capacidades.
Visibilidade	Oferecer uma chance de ser conhecido por superiores ou pessoas valorizadas pela empresa.
Rede/contatos	Oferecer oportunidades para se ligar com outros.
Moedas relacionadas à inspiração	
Visão	Envolver-se em uma tarefa com um significado maior para a unidade, empresa, cliente ou sociedade.
Excelência	Ter a oportunidade de fazer coisas importantes muito bem.
Correção ética	Fazer o que é "certo" segundo um padrão mais alto do que a eficiência.
Moedas ligadas a relacionamento	
Aceitação	Proporcionar intimidade e amizade.
Apoio pessoal	Dar suporte pessoal e emocional.
Compreensão	Escutar as inquietações e questões dos outros.
Moedas relacionadas à equipe	
Desafio/aprendizado	Compartilhar tarefas que ampliam habilidades e capacidades.
Propriedade/envolvimento	Deixar os outros terem propriedade e influência.
Gratidão	Expressar reconhecimento.

Fonte: Adaptada de A. R. Cohen and David L. Bradford, *Influence without Authority* (New York: John Wiley & Sons, 1990). Reimpresso com permissão de John Wiley & Sons, Inc.

Essa moeda também representa empenho extraordinário. Por exemplo, cumprir uma solicitação de emergência para concluir um documento de desenho em 2 dias, no lugar dos 4 normais, pode suscitar gratidão. Finalmente, dividir informações valiosas que podem ser úteis para outros gerentes é outra forma dessa moeda.

Moedas relacionadas a posições

Esta forma de influência advém da capacidade do gerente de otimizar as posições dos outros dentro na empresa. Um gerente de projetos pode fazer isso dando a alguém uma incumbência desafiadora que pode auxiliar seu progresso, desenvolvendo suas habilidades e capacidades. Receber uma chance de provar o próprio valor naturalmente gera um forte senso de gratidão. Dividir os louros e guiar a atenção dos escalões mais altos aos esforços às realizações dos outros geram boa vontade.

Os gerentes de projetos confidenciam que uma estratégia útil para obter a cooperação dos profissionais de outros departamentos/empresas é descobrir como fazer essas pessoas ficar bem aos olhos dos seus chefes. Por exemplo, um gerente de projetos trabalhava com um terceirizado cuja empresa era intensamente comprometida com gerenciamento da qualidade total (TQM, do inglês *total quality management*). Nas reuniões de briefing com os altos escalões, o gerente de projetos fazia questão de apontar como os processos de melhoria da qualidade implantados pelo contratado contribuíam para o controle de custos e a prevenção de problemas.

Outra variação do reconhecimento é melhorar a reputação dos outros dentro da empresa. "Boa divulgação" pode preparar o caminho para muitas oportunidades, enquanto "má divulgação" pode rapidamente isolar alguém e dificultar o desempenho. Essa moeda também fica evidente quando se ajuda a preservar a reputação de alguém defendendo-o quando é injustamente responsabilizado por reveses de projetos.

Finalmente, uma das formas mais expressivas dessa moeda é o compartilhamento de contatos com outras pessoas. Ajudar as pessoas a expandir suas próprias redes, apresentando-as a pessoas

importantes, naturalmente cultiva a gratidão. Por exemplo, sugerir a um gerente funcional que ele deve contatar Sally X se quiser descobrir o que realmente está acontecendo naquele departamento ou agilizar uma solicitação certamente criará um sentimento de dívida.

Moedas relacionadas à inspiração

Talvez a forma mais poderosa de influência esteja baseada na inspiração. A maioria das fontes de inspiração deriva do desejo ardente que as pessoas têm de fazer diferença e dar significado às suas vidas. Criar uma visão empolgante e ousada para um projeto pode render um comprometimento extraordinário. Por exemplo, muitas das rupturas tecnológicas associadas à introdução do computador Macintosh original foram atribuídas à sensação dos membros do projeto de que tinham uma oportunidade de mudar o jeito como as pessoas viam os computadores. Uma forma variante de visão é dar a oportunidade de se fazer algo muito bem. Muitas pessoas podem ser impelidas pelo orgulho que têm de seu trabalho.

Frequentemente, a própria natureza do projeto proporciona uma fonte de inspiração. Descobrir a cura para uma doença devastadora, introduzir um novo programa social que ajudará os mais necessitados ou simplesmente construir uma ponte que diminuirá um grande gargalo de trânsito pode dar oportunidades para as pessoas se sentirem bem com o que realizam e que estão fazendo diferença. A inspiração atua como um ímã: ela atrai as pessoas para fazer algo, em vez de empurrá-las.

Moedas ligadas a relacionamento

Estas moedas têm mais a ver com fortalecer a relação com alguém do que diretamente realizar as tarefas do projeto. A essência desta forma de influência é formar uma relação que transcenda os limites profissionais normais e se estenda ao âmbito da amizade. Essas relações são desenvolvidas dando-se apoio pessoal e emocional. Pôr as pessoas para cima quando elas estão tristonhas, alimentar sua confiança e incentivá-las naturalmente cria boa vontade. Compartir de um senso de humor e abrandar épocas difíceis é outra forma dessa moeda. De forma semelhante, envolver-se em atividades não relacionadas a trabalho, como esportes e passeios em família, é outra meio pelo qual as relações são naturalmente otimizadas.

Talvez a forma mais básica dessa moeda seja simplesmente escutar as outras pessoas. Os psicólogos sugerem que a maioria das pessoas tem um forte desejo de ser compreendida, e que as relações se rompem porque os envolvidos param de ouvir um ao outro. Dividir segredos/ambições pessoais e ser um confidente sábio também criam um laço especial entre os indivíduos.

Moedas relacionadas à equipe

Esta última forma de moeda lida com as necessidades individuais e um senso geral de autoestima. Alguns dizem que a autoestima é uma necessidade psicológica primária: poder ajudar os outros a ter um senso de importância e de relevância pessoal naturalmente gera boa vontade. Um gerente de projetos pode otimizar o sentimento de relevância de um colega compartilhando tarefas que aumentam habilidades e capacidades, delegando autoridade sobre o trabalho para que ele experimente tal responsabilidade e possibilitando que se sinta confortável com a extensão de suas habilidades. Essa forma de moeda também pode ser verificada em expressões sinceras de gratidão pelas contribuições alheias. Contudo, deve-se tomar cuidado ao expressar gratidão, pois ela é facilmente desvalorizada quando usada em excesso. Isto é, o primeiro *obrigado* certamente será mais valorizado do que o vigésimo.

O essencial é que o gerente de projetos será influente apenas na medida em que puder oferecer uma coisa que os outros valorizem. Além disso, dado o elenco diverso de pessoas das quais o gerentes de projetos depende, é importante que ele saiba adquirir e exercer diferentes moedas de influência. A capacidade de fazê-lo será restrita, em parte, pela natureza do projeto e como ele é organizado. Por exemplo, um gerente de projetos encarregado de uma equipe dedicada tem consideravelmente mais a oferecer aos membros da equipe do que um gerente que recebe a responsabilidade de coordenar as atividades de profissionais diferentes espalhados por diferentes departamentos e empresas. Nesses casos, o gerente provavelmente terá de depender mais de bases de influência pessoal e relacional para obter a cooperação dos outros.

Criação de redes sociais

Mapeamento de dependências

A primeira etapa para criar uma **rede social** é identificar as partes interessadas das quais o sucesso do projeto depende. O gerente do projeto e os seus principais assistentes precisam responder às seguintes perguntas:

- Precisaremos da cooperação de quem?
- Precisaremos da concordância ou aprovação de quem?
- A oposição de quem nos impediria de realizar o projeto?

Muitos gerentes de projetos acham útil desenhar um mapa dessas dependências. Por exemplo, a Figura 10.2 contém as dependências identificadas por uma gerente de projetos responsável pela instalação de um novo sistema de software financeiro na empresa.

É sempre melhor superestimar dependências do que subestimá-las. Mais frequente do que o desejável, gerentes de projetos talentosos e bem-sucedidos saem dos trilhos porque são pegos desprevenidos por alguém cuja posição ou poder eles não tinham antecipado. Após identificar as partes interessadas associadas ao seu projeto, é importante avaliar a sua significação. É aí que se faz útil a matriz de poder/interesse apresentada no Capítulo 3. Os indivíduos com mais poder e interesse no projeto são as partes interessadas mais significativas, merecendo a atenção máxima. Em particular, você deve "se pôr na pele deles" e ver o projeto da mesma perspectiva:

- Quais diferenças existem entre mim e as pessoas das quais dependo (metas, valores, pressões, estilos de trabalho, riscos)?
- Como essas várias pessoas veem o projeto (defensores, indiferentes, antagonistas)?
- Qual o *status* atual da minha relação com as pessoas das quais dependo?
- Quais fontes de influência tenho em relação àqueles dos quais eu dependo?

Após iniciar essa análise, você pode começar a aferir o que os outros valorizam e quais moedas você pode ter para oferecer como uma base sobre a qual construir uma relação de trabalho. Você começa a perceber onde estão os principais problemas – relações nas quais você está com um

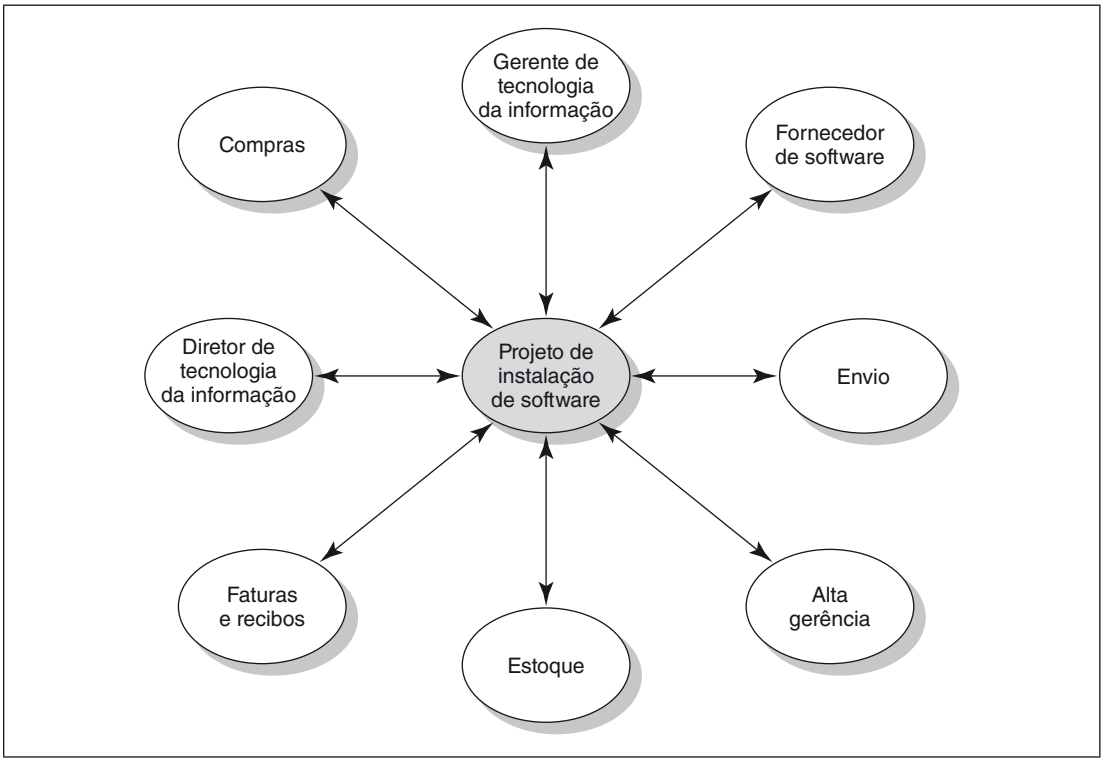


FIGURA 10.2 Dependências do projeto de instalação de software financeiro

débito ou não tem moeda conversível. Além disso, diagnosticar o ponto de vista do outro, assim como o fundamento das suas posições, ajuda-o a antecipar as reações e sentimentos dele sobre as decisões e atitudes que você toma. Essas informações são vitais para selecionar a estratégia e táticas de influência apropriadas e conduzir negociações ganha-ganha.

Por exemplo, após mapear sua rede de dependências, a gerente de projetos encarregada de instalar o sistema de software percebeu que possivelmente teria sérios problemas com o gerente do departamento de recebimentos, um dos principais usuários do software. Ela não tinha nenhum histórico de trabalho com aquela pessoa, mas ouvira dizer que o gerente estava chateado com a escolha do software e que considerava esse projeto mais uma ruptura desnecessária da operação do departamento dele. Antes de iniciar o projeto, a gerente marcou um almoço com aquele gerente, e escutou pacientemente as suas inquietações dele. Ela investiu tempo e atenção extras para expor a ele e à equipe dele os benefícios do novo software; tentou minimizar as rupturas que a transição causaria no departamento deles; alterou o cronograma de implementação para acomodar as preferências do gerente quanto ao momento em que o software seria instalado e o início do treinamento subsequente. Em retribuição, o gerente de recebimentos e o respectivo pessoal estavam muito mais dispostos a aceitar a mudança, e a transição para o novo software foi muito mais suave do que o previsto.

Gerenciamento por perambulação (MBWA)

O exemplo anterior ilustra o passo seguinte da criação de uma rede social apoiadora. Após estabelecidos os principais atores que determinação o sucesso, deve-se fazer contato e começar a criar uma relação com eles. Fazer isso exige um estilo gerencial que os funcionários da Hewlett-Packard chamam de **"gerenciamento por perambulação" (MBWA, do inglês *management by walking around*)**, uma vez que os gerentes passam a maioria do tempo fora das salas. Por meio de interações, os gerentes de projetos conseguem ficar em contato com o que está realmente acontecendo no projeto e criar a cooperação essencial para o sucesso dele.

Gerentes de projetos eficazes fazem contato com atores importantes para se manter a par de desenvolvimentos, antecipar problemas potenciais, dar incentivo e reforçar os objetivos e a visão do projeto. Eles conseguem intervir para resolver conflitos e evitar impasses. Em essência, eles "gerenciam" o projeto. Ficando em contato com vários aspectos do projeto, eles se tornam o ponto central das informações sobre ele. Os participantes recorrem a eles para obter as informações mais atualizadas e abrangentes sobre o projeto, o que reforça seu papel central como gerentes dos projetos.

Também observamos gerentes de projetos menos eficazes, que desprezam a MBWA e tentam gerenciar projetos de suas salas e terminais de computador. Anunciam orgulhosamente uma política de portas abertas e estimulam os outros a falar com eles quando surge um problema ou questão. Para eles, ausência de novidades é boa notícia. Isso faz seus contatos serem determinados pela agressividade relativa dos outros. Quem tomar a iniciativa e for atrás do gerente do projeto obtém uma proporção alta demais da atenção dele. As pessoas menos prontamente disponíveis (fisicamente afastadas) ou mais passivas são ignoradas. Esse comportamento contribui para o adágio "quem não chora não mama", o que semeia ressentimento dentro da equipe do projeto.

Os gerentes de projetos eficazes também arranjam tempo para interagir regularmente com partes interessadas mais distais. Eles mantêm contato com fornecedores, provedores, alta gerência e outros gerentes funcionais. Ao fazê-lo, eles promovem familiaridade com diferentes partes, sustentam amizades, descobrem oportunidades para prestar favores e compreendem os motivos e necessidades dos outros. Eles lembram as pessoas sobre compromissos e defendem a causa do projeto. Eles também moldam as expectativas das pessoas ("Caso Prático: Gerenciamento de expectativas"). Por meio de comunicação frequente, solucionam as inquietações acerca do projeto, dissipam rumores, advertem sobre problemas potenciais e preparam o terreno para tratar de reveses de maneira mais eficaz.

A não ser que os gerentes de projetos tomem a iniciativa para criar uma rede de relações de suporte, eles talvez só se encontrem com um gerente (ou outra parte interessada) quando há más notícias ou quando precisam de um favor (por exemplo, não receberam os dados prometidos ou o projeto está atrasado no cronograma). Sem interações de troca anteriores, frequentes e fáceis a

CASO PRÁTICO Gerenciamento de expectativas*

Dorothy Kirk, consultora de gerenciamento de projetos e gerente de programas do Grupo de Soluções Financeiras da Mynd, oferece diversos insights sobre a arte de gerenciar as expectativas das partes interessadas:

> ... expectativas são complicadas. Tudo de que elas precisam para se enraizarem é a ausência de evidência que as contrarie. Uma vez enraizadas, a palavra não dita encoraja o crescimento. Elas conseguem se desenvolver e prosperar sem estar fundamentadas na realidade. Por esse motivo, os gerentes de projeto combatem diariamente com expectativas irreais.

Ela prossegue oferecendo várias dicas para gerenciar expectativas:

- O modo como você apresenta informações pode esclarecer ou obscurecer as expectativas. Por exemplo, se você estima que uma tarefa tomará 317 horas, você está impondo altas expectativas em razão da sua precisão. As partes interessadas certamente ficarão descontentes se ela demorar 323 horas. Mas não ficariam se você tiver estimado de 300 a 325 horas.
- Reconheça que é da natureza humana que cada um interprete uma situação de acordo com seu interesse. Por exemplo, se você diz a alguém que o trabalho estará terminado em janeiro. Com este prazo, você pode considerar, para seu próprio benefício, o último dia de janeiro; ao passo que a outra pessoa acha que o trabalho estará terminado em 1º de janeiro.
- Aproveite toda oportunidade de realinhar as expectativas com a realidade. É frequente demais que evitemos fazê-lo porque nos aferramos a uma falsa esperança de que as coisas se ajeitarão.
- Não peça às partes interessadas sugestões de melhoria se você não pretende fazer alguma coisa com a contribuição delas. Pedir contribuições eleva as expectativas.
- Explique o óbvio, pois o que é óbvio para você pode ser obscuro para os outros.
- Não evite dar más notícias. Comunique abertamente e pessoalmente. Espere um pouco de raiva e frustração. Não fique na defensiva ao reagir. Esteja preparado para explicar o impacto dos problemas. Por exemplo, nunca diga que o projeto se atrasará sem poder dar uma data nova. Explique o que você vai fazer para que isso não aconteça novamente.

Todas as partes interessadas têm expectativas sobre cronograma, custo e benefícios do projeto. Os gerentes de projetos precisam ouvir, entender e administrar essas expectativas.

* D. Kirk, "Managing Expectations," *PM Network,* August 2000, pp. 59-62.

respeito de questões não decisivas, o encontro causado pelo problema certamente provocará tensão excessiva. É muito mais provável que as partes ajam defensivamente, interrompam-se e percam de vista o problema comum.

Gerentes de projetos experientes reconhecem a necessidade de criar relações antes de precisar delas. Fazem contato com as principais partes interessadas quando não há questões ou problemas em aberto e, portanto, não há ansiedades ou suspeitas. Nessas ocasiões sociais, envolvem-se em bate-papos leves e conversas amenas. Respondem às solicitações de auxílio, apoiam com orientações e trocam informações. Assim, estabelecem crédito naquela relação, o que lhes possibilitará lidar com problemas mais sérios no futuro. Quando uma pessoa vê a outra como agradável, confiável e prestimosa com base em contatos anteriores, estará muito mais acessível para pedidos de ajuda e menos inclinada a confrontos quando surgirem problemas.[2]

Gerenciamento de relações de ascendência

A pesquisa é uniforme em apontar que o sucesso do projeto é intensamente afetado pelo grau em que conta com o apoio da alta gerência.[3] Esse apoio é refletido por um orçamento apropriado, resposta a necessidades inesperadas e sinalização clara aos demais na empresa sobre a importância da cooperação.

Apoio visível da alta gerência não apenas é fundamental para obter o apoio dos outros gerentes da empresa, mas também é um fator-chave da capacidade do gerente de projetos de motivar a equipe respectiva. Nada estabelece melhor o direito que um gerente tem de liderar do que a sua capacidade de defesa. Para obter a lealdade dos membros da equipe, os gerentes de projetos precisam ser defensores eficazes dos seus projetos. Eles precisam saber fazer a alta gerência revogar

[2] Essa discussão está baseada em Leonard R. Sayles, *Leadership: Managing in Real Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1989) pp. 70-78.

[3] Vide, por exemplo: J. L. Pinto and S. K. Mantel, "The Causes of Project Failure," *IEEE Transactions in Engineering Management,* Vol. 37, No. 4 (1990), pp. 269-76.

demandas descabidas, fornecer recursos adicionais e reconhecer as realizações dos membros da equipe. Isso é mais fácil de dizer do que fazer.

As relações de trabalho com a gerência superior são uma fonte comum de consternação. Lamentos como os seguintes são frequentemente ouvidos de gerentes de projetos sobre a alta gerência:

"Eles não sabem como nos afeta perder Neil para outro projeto";

"Eu queria vê-los fazerem esse projeto com o orçamento que nos deram";

"Eu só queria que eles se decidissem a respeito do que realmente é importante".

Embora pareça contraintuitivo que um subordinado "gerencie" um superior, os gerentes de projetos inteligentes dedicam bastante tempo e atenção influenciando e auferindo o apoio da alta gerência. Os gerentes de projetos precisam aceitar as profundas diferenças de perspectiva e se aprimorarem na arte de persuadir superiores.

Muitas das tensões que surgem entre a alta gerência e os gerentes de projetos resultam de diferenças de perspectiva. Os gerentes de projetos ficam naturalmente absorvidos com o que é melhor para o seu projeto. Para eles, a coisa mais importante do mundo é o projeto. A alta gerência tem um conjunto diferente de prioridades. Ela se preocupa com o que é melhor para a empresa como um todo. Nada mais natural que as duas perspectivas eventualmente entrem em conflito. Por exemplo, um gerente de projetos pode fazer *lobby* intensivo por mais pessoal, tendo seu pedido negado porque a alta gerência acredita que os outros departamentos não podem sofrer uma redução de equipe. Embora a comunicação frequente possa minimizar as diferenças, o gerente de projetos tem de aceitar o fato de que a alta gerência inevitavelmente enxergará o mundo de um jeito diferente.

Após aceitarem que discordâncias com os superiores são mais uma questão de perspectiva do que de essência, os gerentes de projetos podem aplicar mais da sua energia na arte de persuadir a alta gerência. Porém, antes de conseguirem isso, eles precisam provar sua lealdade[4] E, então, a gerência sênior ficará muito mais receptiva aos seus desafios e pedidos. Nesse contexto, lealdade simplesmente significa que, na maior parte do tempo, os gerentes de projetos precisam mostrar que dão seguimento consistente às solicitações e aderem aos parâmetros fixados pela alta gerência sem muito resmungo ou barulho.

Os gerentes de projetos precisam cultivar laços fortes com os altos gerentes que patrocinam o projeto, os quais, como observado antes, são executivos de alto escalão que defenderam a aprovação e o financiamento do projeto; assim sendo, as suas reputações estão atreladas ao projeto. Os patrocinadores também são quem defendem o projeto quando ele está sofrendo ataques nos círculos superiores da gerência e amparam o projeto contra interferência excessiva (Figura 10.3). Os gerentes de projetos devem *sempre* manter essas pessoas informadas sobre problemas que possam causar constrangimento ou decepção. Por exemplo, se os custos estão começando a estourar o orçamento ou um percalço técnico está ameaçando atrasar a conclusão do projeto, os gerentes devem garantir que os patrocinadores sejam os primeiros a saber.

Timing é tudo. Pedir mais orçamento no dia seguinte à divulgação de decepcionantes lucros do terceiro trimestre é muito mais difícil do que fazer um pedido semelhante quatro semanas depois.

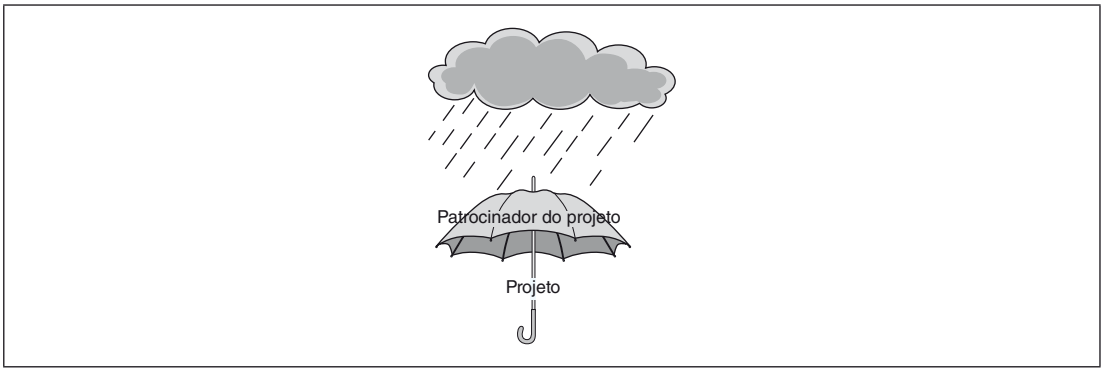


FIGURA 10.3
A importância do patrocinador do projeto

[4] Sayles, *Leadership*, pp. 136-45.

DESTAQUE DE PESQUISA — Melhoria do desempenho de equipes de novos produtos*

Ancona e Caldwell estudaram o desempenho de 45 equipes de novos produtos em cinco empresas de alta tecnologia, vindo com alguns resultados estarrecedores. O mais significativo era que a dinâmica interna da equipe não estava relacionada com o desempenho. Isto é, equipes de alto desempenho não se distinguiam por metas mais claras, fluxo de trabalho mais fluido entre os membros ou maior capacidade de satisfazer as metas individuais dos membros da equipe. O que estava relacionado ao desempenho da equipe eram o nível e a intensidade das interações externas entre a equipe do projeto e o resto da empresa. Ancona e Caldwell identificaram quatro principais padrões de atividade que contribuíam para uma equipe de alto desempenho:

1. *Embaixador* as atividades são voltadas a representar a equipe perante os outros e proteger a equipe de interferências. O gerente do projeto normalmente assume esta responsabilidade, que envolver imunizar a equipe contra pressões políticas e gerar apoio para o projeto dentro da hierarquia da empresa.
2. *Coordenador de tarefas* as atividades são voltadas para coordenação dos esforços da equipe com outras unidades e empresas. Ao contrário das atividades concernentes à figura do embaixador, voltada para os níveis acima, estas são mais laterais, envolvendo negociação e interação com partes interessadas da empresa.
3. *Batedor* como o batedor de uma expedição, que se distancia da equipe para trazer informações a respeito do que está acontecendo no resto da organização, esse tipo de tarefa é muito menos focada do que a do tipo coordenador de tarefas.
4. *Guarda* as atividades diferem das outras atividades porque devem manter informações e recursos dentro da equipe, evitando que vazem. Uma atividade-chave do guarda é manter as informações necessárias em sigilo até a oportuna divulgação.

Ancona e Caldwell concluíram que a importância dessas atividades deve variar durante o ciclo de vida de desenvolvimento do projeto para que a equipe do projeto tenha sucesso. Por exemplo, as atividades de batedor são mais vitais durante a fase de criação, quando a ideia do produto está sendo formulada e a equipe se formando. As atividades de embaixador são especialmente decisivas na fase de desenvolvimento, quando as especificações do produto já foram convencionadas e a principal tarefa é desenvolver um protótipo.

Ancona e Caldwell advertem que as suas conclusões não significam que o trabalho em equipe e as operações internas da equipe de projeto não sejam importantes para o sucesso do projeto. Uma dinâmica de equipe eficaz é necessária para conseguir integrar informações de fontes externas e coordenar atividades entre os grupos. A pesquisa confirma o senso comum de que os problemas e as oportunidades muitas vezes estão nas fronteiras dos projetos e que uma das tarefas principais do gerente de projeto é administrar a interface entre a sua equipe e o resto da empresa.

* D. G. Ancona and D. Caldwell, "Improving the Performance of New--Product Teams," *Research Technology Management,* Vol. 33, No. 2 (March-April 1990), pp. 25-29.

Os bons gerentes de projetos escolhem o momento ideal para apelar à alta gerência. Eles arregimentam os patrocinadores do seu projeto para fazer *lobby* para a sua causa. Também percebem que há limites para as acomodações da alta gerência. Aqui, a analogia do Zorro é apropriada: você só tem algumas balas de prata, então use-as com sabedoria.

Os gerentes de projetos precisam adaptar seu padrão de comunicação ao do grupo sênior. Por exemplo, um gerente de projetos reconheceu que a alta gerência tinha a tendência de usar metáforas esportivas para descrever situações comerciais, então, ao admitir um recente deslize no cronograma, ela usou as seguintes palavras de admissão: "perdemos cinco jardas, mas ainda temos duas jogadas para fazer o primeiro *touchdown*". Gestores de projetos inteligentes aprendem a linguagem da alta gerência e a usam em proveito próprio.

Finalmente, alguns gerentes de projetos admitem que ignoram as cadeias de comando. Se eles têm certeza de que a alta gerência rejeitará uma solicitação importante e que o que eles querem fazer beneficiará o projeto, eles o fazem sem pedir permissão. Embora reconheçam que isso é muito arriscado, alegam que os chefes normalmente não discutem com o sucesso.

Liderança pelo exemplo

Um estilo gerencial altamente interativo e visível não apenas é essencial para criar e sustentar relações cooperativas, como também permite que os gerentes de projetos utilizem a ferramenta de liderança mais poderosa: o próprio comportamento (Peters, 1988; Kouznes & Posner, 2012). Muitas vezes, quando deparam com incertezas, as pessoas buscam nos outros dicas para como reagir e demonstram uma propensão a imitar o comportamentos dos superiores. O comportamento do gerente do projeto simboliza como os outros devem trabalhar no projeto. Por meio do seu

CASO PRÁTICO Liderança no limite*

Em 1914, o intrépido explorador Ernest Shackleton embarcou no *Endurance* com sua equipe de marinheiros e cientistas, determinado a atravessar o inexplorado continente antártico. O que aconteceu nos dois anos entre a sua partida e seu resgate inacreditável raramente foi igualado nas histórias sobrevivência: um navio esmagado por uma massa de gelo em expansão; uma tripulação ilhada em um bloco de gelo do Mar de Weddell congelado; duas arriscadas jornadas pelo furioso Mar do Sul em barcos abertos; uma equipe isolada na selvagem e esquecida Ilha do Elefante, levada aos limites da resistência humana.

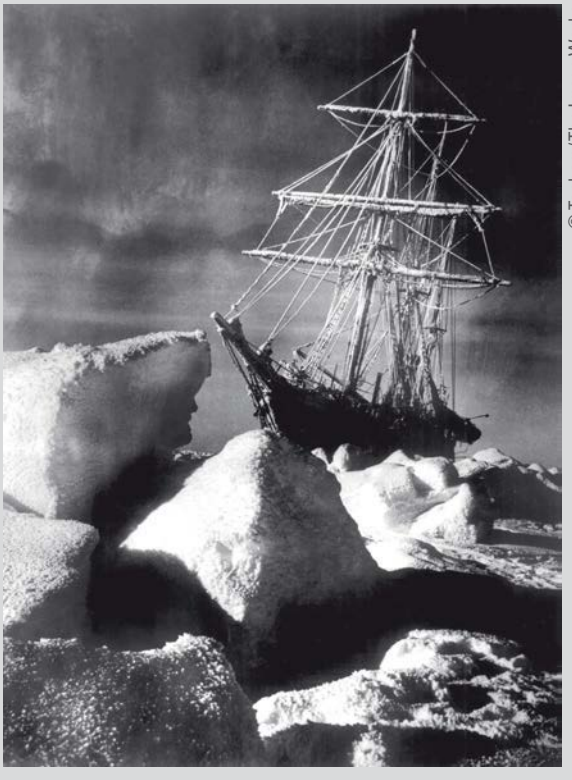
Essa aventura proporcionou a base para o livro *Liderança no limite: lições de liderança extraídas da extraordinária saga da expedição à Antártida de Shackleton*, de Dennis Perkins. O autor expõe diversos incidentes que demonstram como o exemplo pessoal de Shacketon influenciou o comportamento da sua atribulada tripulação. Por exemplo, do início ao fim da expedição transatlântica, ele sempre estimulou comportamentos que enfatizassem cuidado e respeito:

> Após a destruição do *Endurance*, ele esquentava leite para a tripulação e ia de tenda em tenda com o leite "da vida". Após velejar até a ilha de Geórgia do Sul, quando a tripulação exausta havia chegado em terra, ele fez a primeira vigia de três horas, em vez da normal de uma.

Os membros da tripulação imitavam os comportamentos atenciosos do modelo de Shackleton. Um bom exemplo disso ocorreu em um dos momentos mais dramáticos da saga do *Endurance*. O suprimento de comida era perigosamente baixos. Restava menos de uma semana de suprimento e a minúscula ração de bife de foca, normalmente servida no café da manhã, fora descartada. Mas, a carne rejeitada, geralmente usada para alimentar os cães, foi inspecionada na busca de restos comestíveis.

Nessas condições miseráveis, e após uma noite úmida e insone, houve uma discussão entre alguns membros da equipe. Pego no fogo cruzado, Greenstreet derrubou sua minúscula ração de leite em pó e gritou com Clark, um biólogo. Alfred Lansing descreveu o que aconteceu em seguida:

> Greenstreet fez uma pausa para retomar o fôlego, naquele instante a raiva se dissipou e ele, de súbito, ficou em silêncio. Todos os demais na tenda também ficaram quietos e olharam para Greenstreet, de cabelos desgrenhados, barbudo e sujo de sebo, segurando a caneca vazia e olhando impotente para a neve que tragara vorazmente seu precioso leite. A perda era tão trágica que ele parecia estar a ponto de chorar. Sem dizer nada, Clark se aproximou e verteu um pouco de leite na caneca de Greenstreet. Então vieram Worsely, depois Macklin, e Rickerson e Kerr, Orde-Lees, e finalmente Blackborrow. Eles terminaram em silêncio.



© Topham/The Image Works

* Adaptado de Dennis N. T. Perkins, *Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctica Expedition* (New York: AMACOM Press, 2000), pp. 94–95; e Alfred Lansing, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage* (New York: Carroll & Graf, 1998), p. 127.

comportamento, um gerente de projetos pode influenciar a forma como os outros agem e reagem a uma variedade de questões ligadas ao projeto. Consulte o "Caso Prático: Liderança no limite" para um exemplo dramático disso.

Para serem eficazes, os gerentes de projetos precisam "fazer o que dizem" (Figura 10.4). A seguir, são discutidos seis aspectos da liderança por exemplo.

Prioridades

Ações falam mais do que palavras. Subordinados e demais partes envolvidas discernem as prioridades dos gerentes de projetos pela forma como estes empregam o próprio tempo. Se um gerente de projetos diz que um projeto é decisivo e, depois, é visto dedicando mais tempo a outro projeto, certamente os ouvidos se farão moucos para todas as suas afirmações verbais. Inversamente, um gerente de projetos que se dá o trabalho de observar um teste decisivo, em vez de apenas esperar

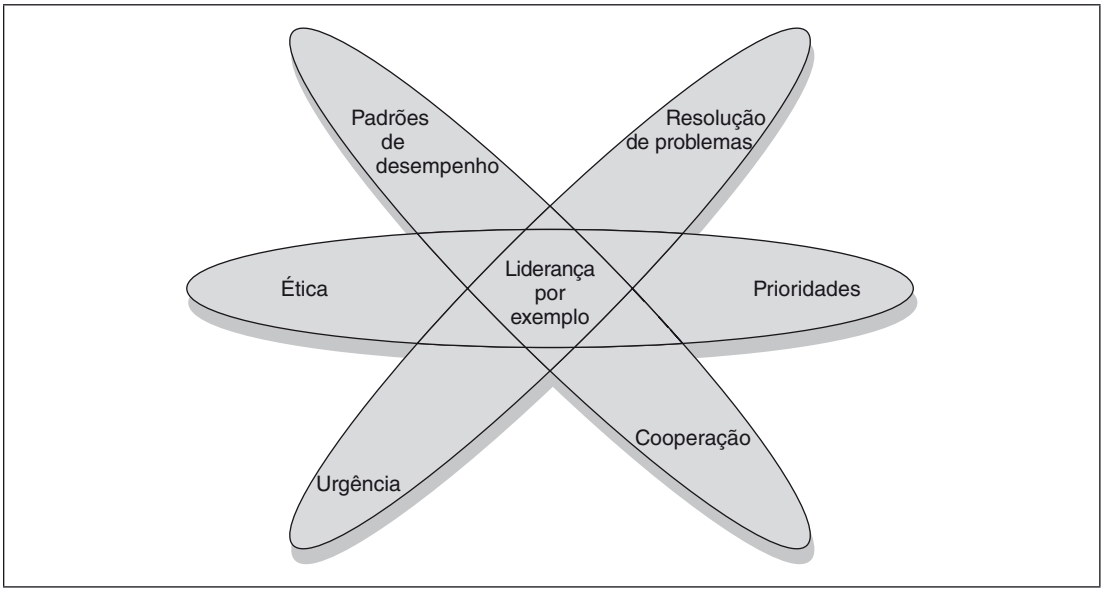


FIGURA 10.4
Liderança por exemplo

pelo relatório, afirma a importância dos executores do teste e do trabalho feito. Da mesma forma, os tipos de perguntas que os gerentes de projetos fazem comunicam prioridades. Perguntando repetidamente como questões específicas se relacionam à satisfação do cliente, o gerente de projetos pode reforçar a importância dela.

Urgência

Por meio das suas ações, os gerentes de projetos podem transmitir um senso de urgência passível de permear as atividades do projeto. Essa urgência pode ser transmitida parcialmente pelos prazos severos, reuniões de relatório de *status* frequentes e soluções agressivas para agilizar o projeto. O gerente do projeto usa essas ferramentas como um metrônomo para dar o andamento do projeto. Ao mesmo tempo, esses mecanismos serão ineficazes se não houver uma mudança correspondente no comportamento do gerente do projeto. Se ele quer que os outros trabalhem mais rápido e resolver problemas com mais velocidade, ele também precisa trabalhar mais rápido. Precisa apressar o ritmo do próprio comportamento. Ele deve acelerar a frequência das suas interações, falar e caminhar mais depressa, chegar mais cedo ao trabalho e sair mais tarde. Simplesmente aumentando o ritmo dos seus padrões de interação diária, o gerente de projeto pode reforçar um sentimento de urgência nos outros.

Resolução de problemas

A reação dos gerentes de projetos a problemas dá o tom à reação dos outros. Se más notícias forem recebidas com ataques verbais, os outros ficarão relutantes em se manifestar.[5] Se o gerente do projeto está mais preocupado em descobrir quem culpar do que como evitar que os problemas aconteçam de novo, os outros terão a tendência de apagar vestígios e lançar a culpa para outra parte. Se, por outro lado, ele se concentrar em como converter um problema em uma oportunidade ou no que se pode aprender com um erro, aumentará a probabilidade de que os outros adotem uma postura mais proativa acerca da resolução de problemas.

Cooperação

A maneira como os gerentes de projetos agem em relação aos indivíduos externos à equipe influencia a interação dos membros da equipe com os externos. Se um gerente de projetos faz observações

[5] Essa é a clássica síndrome de "matar o mensageiro". Essa e outras forças que contribuem para distorcer informações podem ser encontradas em Erik Larson and Jon King "The Systemic Distortion of Information An On-going Management Challenge," *Organizational Dynamics*, Winter 1996, pp. 49-62.

desrespeitosas sobre os "idiotas" do departamento de marketing, elas, frequentemente, formatam a visão de toda a equipe. Quando ele trata os externos com respeito e é solícito para com as necessidades deles, a equipe seguirá o exemplo.

Padrões de desempenho

Gerentes de projetos veteranos reconhecem que precisam exceder as expectativas dos outros quanto ao bom gerenciamento de projetos se se quiserem que os participantes excedam as expectativas dos projetos. Os gerentes estabelecem um alto padrão de desempenho do projeto pela qualidade das suas interações diárias. Respondem rapidamente às necessidades dos outros, preparam cuidadosamente e conduzem reuniões eficientes, ficam em cima de todas as questões relevantes, facilitam a resolução de problemas e têm firmeza nos assuntos importantes.

Ética

A reação dos outros aos dilemas éticos que surgem durante um projeto é influenciado pela reação do gerente do projeto a dilemas similares. Em muitos casos, os membros da equipe baseiam suas ações em como acham que o gerente do projeto reagiria. Quando os gerentes de projetos distorcem deliberadamente ou sonegam informações vitais dos clientes ou da alta gerência, estão sinalizando aos outros que esse comportamento é aceitável. O gerenciamento de projetos invariavelmente cria dilemas éticos; este seria um momento apropriado para investigar o assunto com mais detalhes.

Ética e gerenciamento de projetos

Algumas questões éticas já apareceram em capítulos anteriores que discutiram prolongamento de estimativas de custo e tempo, exagero de retornos de propostas de projeto, e assim por diante. Dilemas éticos envolvem situações em que é difícil determinar se uma conduta é certa ou errada. É aceitável assegurar falsamente os clientes de que tudo está nos eixos, quando, na realidade, você só está dizendo isso para evitar que eles entrem em pânico e piorem as coisas?

Em uma pesquisa entre gerentes de projetos, 81% relataram que se defrontavam com questões éticas em seu trabalho.[6] Esses dilemas vão de ser pressionado para alterar relatórios de *status*, fraudar datas de assinaturas ou adulterar documentos para mascarar a realidade do progresso do projeto até falsificar contas de custo, comprometer padrões de segurança para acelerar o progresso e aprovar trabalho malfeito.

O gerenciamento de projetos é um trabalho complicado, e, sendo assim, a ética invariavelmente envolve zonas cinzentas de julgamento e interpretação. Por exemplo, é difícil distinguir entre a falsificação deliberada de estimativas e os erros genuínos, ou entre o exagero propositado de retornos do projeto e o otimismo genuíno. Torna-se problemático determinar se promessas não cumpridas foram engodos deliberados ou uma resposta adequada em circunstâncias diferentes.

Para dar mais clareza à ética comercial, muitas empresas e grupos profissionais publicam um código de conduta. Alguns veem esse documento como pura maquiagem, enquanto seus adeptos argumentam que ele é importante, embora de alcance limitado. Na prática, a ética pessoal não reside em estatutos formais, mas na intersecção entre trabalho, família, educação, profissão, crenças religiosas e interações quotidianas do indivíduo. A maioria dos gerentes de projetos informa que se orienta pelo próprio senso particular de certo e errado – o que um gerente de projetos chamou de "bússola interna". Uma regra geral comum para testar se uma reação é ética é perguntar: "Imagine que o que quer que você faça seja publicado na capa do jornal da sua região. Como você se sentiria a respeito? Você ficaria confortável?".

Infelizmente, os escândalos da Enron, Worldcom e Arthur Andersen demonstraram a disposição de profissionais altamente treinados de abdicar da responsabilidade pessoal por atos ilegais e

[6] Embora essa pesquisa seja um tanto antiga, nossas conversas com gerentes de projetos sugerem que os resultados ainda tenham validade hoje (J. Cabanis, "A Question of Ethics: The Issues Project Managers Face and How They Resolve Them," *PM Network,* December 1995, pp. 8-28).

CASO PRÁTICO A queda da Arthur Andersen*

"Pense sem rodeios e fale sem rodeios" era o princípio sobre o qual Arthur E. Andersen abriu seu escritório de contabilidade no início dos anos 1900. A expressão usada por sua mãe tornou-se o lema da empresa. O comprometimento com a integridade e a abordagem sistemática e planejada do trabalho foram essenciais para que a Arthur Andersem se transformasse em uma das maiores e mais conhecidas empresas de contabilidade do mundo.

> Trabalhar na Arthur Andersen não era para qualquer um. Era uma cultura um tanto dura, hierárquica e verticalizada demais para os espíritos mais livres. Muitas pessoas saíam depois de dois anos, acreditando que as recompensas não justificavam as demandas que lhes eram feitas. Outras aprendiam a dançar conforme a música e alguns até prosperavam. Para permanecer na empresa, os membros da equipe tinha que trabalhar muito, respeitar a autoridade dos postos e manter um alto nível de adequação. Em troca, eram recompensados com apoio, promoção e a possibilidade de sociedade. As pessoas que fizeram carreira na empresa envelheceram juntas, profissional e pessoalmente, e quase nunca tinham trabalhado em outro lugar. Para esses sobreviventes, a Andersen era uma segunda família, e eles desenvolveram uma forte lealdade à empresa e à sua cultura (p. 133).

Em 23 de outubro de 2001, David Duncan disse à sua equipe do projeto Enron que eles precisavam começar a cumprir a nova política da Andersen sobre o tratamento de documentos de auditoria. A política fora instituída para que a papelada acessória da empresa não pudesse ser usada em processos judiciais. Embora a política de retenção de documentos exigisse que os papéis que fundamentassem os pareceres e auditorias da empresa fossem retidos, ela permitia que uma série de outros documentos fosse destruída. A equipe reagiu à diretiva de Duncan com um silêncio aturdido.

AP Photo/Stephen J. Carrera

Então, todos se levantaram e começaram a correr para fazer o que lhes fora ordenado. Ninguém pediu a Duncan mais explicações. Ninguém perguntou se o que eles estavam fazendo era errado. Ninguém questionou se o que estava fazendo poderia ser ilegal. A equipe da Andersen em Houston simplesmente reagiu, seguindo ordens sem perguntas.

Em 9 de novembro de 2001, um dia depois de a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) intimar a Andersen, a picotagem parou. Mais de uma tonelada de documentos havia sido destruída, e 30 mil e-mails e arquivos de computador relacionados à Enron haviam sido apagados. De acordo com a equipe jurídica que defendia a Andersen, a picotagem era uma operação corriqueira. Os advogados alegavam que ela era uma prática padronizada para eliminar arquivos desnecessários. Para a SEC, parecia o início de uma abrangente operação de fachada. Tempos depois, uma das empresas de contabilidade mais respeitadas do mundo fecharia as portas.

* Susan E. Squires, Cynthia J. Smith, Lorna McDougall, and William R. Yeak, *Inside Arthur Andersen: Shifting Values, Unexpected Consequences* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).

obedecer a diretivas dos superiores (veja o "Caso Prático: A queda de Arthur Andersen"). A alta gerência e a cultura da empresa desempenham um papel decisivo na moldagem da crença dos membros sobre o que é certo e errado. Muitas empresas estimulam transgressões éticas criando uma mentalidade de "ganhar a todo custo". As pressões para ter sucesso obscurecem a consideração sobre se os fins justificam os meios. Outras empresas valorizam o *fair play* e angariam uma posição no mercado por serem confiáveis.[7]

Muitos gerentes de projetos alegam que o comportamento ético é a recompensa em si. Ao seguir a própria bússola interna, o seu comportamento expressa os valores pessoais. Outros sugerem que o comportamento ético é duplamente gratificante. Não apenas você consegue dormir à noite, como também desenvolver uma reputação sólida e admirável. Como será explorado na seção seguinte, essa reputação é essencial no estabelecimento da confiança necessária para exercer influência com eficácia.

[7] Para uma discussão mais aprofundada sobre ética, veja: L. Trevino and K. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right,* 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

Criação de confiança: o segredo para exercer influência

Todos conhecemos pessoas que têm influência, mas nas quais não confiamos; esses indivíduos são às vezes chamadas de "políticos" ou "tubarões". Embora costumem ter muito sucesso no curto prazo, a sensação predominante de desconfiança inviabiliza o êxito de longo prazo. Gerentes de projetos bem-sucedidos precisam não apenas ser influentes, mas também exercer influência de uma maneira que crie e sustente a confiança dos outros.

O significado da confiança pode ser dimensionado pela ausência dela. Imagine como a relação de trabalho é diferente quando você desconfia da outra parte, em vez de confiar nela. Quando as pessoas desconfiam umas das outras, frequentemente perdem tempo e energia tentando compreender intenções ocultas e o significado verdadeiro do foi dito eventualmente, para depois obter garantias de promessas. Elas ficam muito mais cautelosas e hesitantes em cooperar. Eis o que um gerente de linha tinha para dizer sobre como ele reagia a um gerente de projetos no qual não confiava:

> Sempre que Jim me abordava sobre alguma coisa, eu me surpreendia tentando ler nas entrelinhas para descobrir o que realmente estava acontecendo. Quando ele fazia um pedido, a minha reação inicial era 'não' até eu ter certeza do que ele queria.

Inversamente, confiança é o lubrificante que mantém interações tranquilas e eficientes. Quando há confiança, há mais chances de as pessoas encararem as suas ações e intenções pelo que estas são mesmo sob circunstâncias ambíguas. Por exemplo, eis o que um gerente funcional tinha para dizer sobre como ele lidava com uma gerente de projetos na qual confiava:

> Se Sally dizia que precisava de alguma coisa, não se faziam perguntas. Eu sabia que era importante, senão ela não teria pedido.

Confiança é um conceito subjetivo. É difícil definir em termos precisos por que se confia em alguns gerentes de projetos e não em outros. Um jeito popular de compreender a confiança é enxergá-la como uma função de caráter e competência. O caráter engloba motivos pessoas (por exemplo, ele quer fazer a coisa certa?); já a competência compreende as habilidades necessárias para concretizar motivos (por exemplo, ele sabe quais são as coisas certas a fazer?).

Stephen Covey ressuscitou o significado do caráter na literatura da liderança no seu best-seller *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Ele critica a literatura popular sobre gerenciamento, dizendo que ela enfoca demais habilidades rasas de relações humanas e técnicas manipuladoras e as rotula de ética da personalidade. O autor argumenta que no âmago das pessoas altamente eficazes há uma ética de caráter que está profundamente enraizada em valores e princípios pessoais, como dignidade, presteza, justiça, busca pela verdade e respeito.

Um dos traços distintivos do caráter é a consistência. Quando as pessoas são guiadas por um conjunto nuclear de princípios, elas são naturalmente mais previsíveis, pois as suas ações são consistentes com esses princípios. Outro atributo do caráter é a receptividade. Quando as pessoas têm uma ideia clara de quem elas são e do que valorizam, são mais abertas e receptivas aos outros. Esse traço proporciona-lhes a capacidade de empatia e o talento de criar consenso entre pessoas divergentes. Por fim, outra qualidade do caráter é o senso de propósito. Os gerentes com caráter são impelidos não apenas por ambições pessoais, mas também pelo bem comum. Preocupam-se principalmente quanto ao que é melhor para a empresa e o projeto, e não melhor para si. Essa disposição a subordinar interesses pessoais a um propósito maior granjeia o respeito, a lealdade e a confiança dos outros.

O significado do caráter é sintetizado pelos comentários de dois membros de equipe sobre dois gerentes de projetos muito diferentes.

> No início, todos gostavam de Joe e estavam empolgados com o projeto. Porém, depois de um tempo, as pessoas começaram a suspeitar dos motivos dele. Ele tinha a tendência de dizer coisas diferentes para pessoas diferentes. As pessoas começaram a se sentir manipuladas. Ele passava tempo demais com a alta gerência. O pessoal começou a achar que ele só prestava atenção em si. Era o projeto DELE. Quando o projeto começou a afundar, ele abandonou o barco e deixou o pepino com outro. Nunca mais trabalho para esse cara.
>
> A minha primeira impressão sobre Jack não foi nada de especial. Ele tinha um estilo gerencial silencioso, despretensioso. Com o tempo, aprendi a respeitar seu julgamento e sua capacidade de fazer as pessoas traba-

lhar juntas. Quando você ia até ele com um problema ou pedido, ele sempre escutava atentamente. Se ele não podia fazer o que você queria, explicava direitinho o porquê. Quando surgiam desentendimentos, ele sempre pensava no que era melhor para o projeto. Tratava todo mundo com as mesmas regras; ninguém recebia tratamento especial. Eu aproveitaria uma oportunidade de trabalhar com ele de novo.

Caráter sozinho não engendra confiança. Também precisamos ter confiança na competência dos indivíduos para podermos realmente confiar neles (Kanter, 1979). Todos conhecemos os gerentes bem-intencionados de quem gostamos, mas em quem não confiamos porque têm um histórico de não cumprir totalmente as promessas que fazem. Embora possamos ficar amigos desses gerentes, não gostamos de trabalhar com ou para eles.

A competência é refletida em diversos níveis diferentes. Primeiro, há conhecimento e habilidades relacionados a tarefas refletidos na capacidade de responder a perguntas, resolver problemas técnicos e atingir excelência em certos tipos de trabalho. Segundo, há a competência em um nível interpessoal, demonstrada pela capacidade de escutar bem, comunicar com clareza, resolver discussões, incentivar e assim por diante. Por fim, existe a competência organizacional. Isso inclui saber conduzir reuniões eficazes, fixar objetivos significativos, reduzir ineficiências e criar uma rede social. Existe uma tendência excessiva de que jovens engenheiros e outros profissionais valorizem demais a competência técnica ou de tarefa. Eles subestimam a importância das habilidades organizacionais. Profissionais veteranos, por outro lado, reconhecem a importância do gerenciamento e dão mais valor às habilidades organizacionais e interpessoais.

Um problema que os gerentes de projetos novos têm é que leva tempo até que se estabeleça um senso de caráter e competência. Caráter e competência frequentemente são demonstrados quando são testados, como quando é preciso tomar uma decisão difícil ou quando problemas complicados têm de ser resolvidos. Gerentes de projetos veteranos têm a vantagem da reputação e de uma trajetória de sucesso sedimentada. Embora o aval de patrocinadores possa ajudar um jovem gerente de projetos a criar uma primeira impressão favorável, no fim, ele terá de demonstrar caráter e competência durante as tratativas com os outros para ganhar a confiança deles.

Até o momento, este capítulo falou da importância de criar uma rede de relações para concluir o projeto com base em confiança e reciprocidade. A próxima seção examina a natureza do trabalho do gerenciamento de projetos e as qualidades pessoais necessárias para a excelência na área.

Qualidades do gerente de projetos eficaz

O gerenciamento de projetos é, à primeira vista, uma disciplina enganosa, na medida em que há uma lógica inerente à progressão que parte da elaboração de uma declaração de escopo do projeto, criação da EAP, desenvolvimento da rede, acréscimo de recursos, finalização do plano até o alcance dos resultados. Entretanto, quando se trata de realmente implementar e concluir projetos, essa lógica rapidamente desaparece, e os gerentes de projetos encontram um mundo muito mais caótico, cheio de incoerências e paradoxos. Os gerentes de projetos eficazes precisam saber lidar com a natureza contraditória do seu trabalho. Algumas dessas contradições são listadas aqui:

- **Inovar e manter estabilidade.** Os gerentes de projetos precisam apagar incêndios, restaurar a ordem e colocar o projeto de volta nos trilhos. Ao mesmo tempo, devem ser inovadores e desenvolver novas e melhores maneiras de fazer as coisas. As inovações desfazem rotinas estáveis e provocam novos distúrbios com os quais é preciso lidar.
- **Enxergar o panorama completo enquanto mete a mão na massa.** Os gerentes de projetos precisam enxergar o panorama geral e como o projeto se encaixa na estratégia maior da empresa. Também existem momentos em que eles precisam se envolver profundamente com o trabalho e tecnologia do projeto. Se eles se importarem com os detalhes, quem se importará?
- **Estimular os indivíduos, mas enfatizar a equipe.** Os gerentes de projetos precisam motivar, persuadir e atrair desempenhos individuais, ao mesmo tempo em que mantêm o trabalho em equipe. Precisam cuidar para que sejam considerados justos e coerentes no modo como tratam os membros da equipe, ao mesmo tempo em que tratam cada membro como um indivíduo especial.
- **Intervir ou não.** Os gerentes de projetos precisam intervir, desfazer impasses, resolver problemas técnicos e insistir em abordagens diferentes. Ao mesmo tempo, precisam reconhecer quando é apropriado ceder espaço deixando as pessoas descobrir o que fazer.

- **Flexível, porém firme.** Os gerentes de projetos precisam ser adaptáveis e reativos a eventos e resultados que ocorrem no projeto. Ao mesmo tempo, às vezes eles têm de pôr limites e endurecer quando alguém quiser desistir.
- **Lealdades à equipe *versus* à empresa.** Os gerentes de projetos precisam forjar uma equipe de projeto unificada, cujos membros estimulem uns aos outros a um desempenho extraordinário. Contudo, ao mesmo tempo, precisam contrabalançar os excessos de coesão e a resistência da equipe a ideias exteriores. Eles precisam cultivar lealdades tanto à equipe quanto à empresa matriz.

A administração dessas e outras contradições demanda sutileza e equilíbrio. Sutileza envolve o hábil movimento de vai e volta entre padrões comportamentais opostos (Sayles, 1989). Por exemplo, na maior parte do tempo, os gerentes de projetos envolvem ativamente os outros, mobilizam-se por progressos e buscam o consenso. Existem outros momentos em que os gerentes de projetos precisam agir como autocratas, tomando ações decisivas e unilaterais. Equilíbrio envolve reconhecer o perigo dos extremos e que coisas boas em excesso invariavelmente tornam-se danosas. Por exemplo, muitos gerentes têm a tendência de sempre delegar as incumbências mais estressantes e difíceis aos melhores membros da sua equipe. Esse hábito costuma instilar ressentimento entre os escolhidos ("por que sou sempre eu que fico com o trabalho ruim?") e não permite que os membros mais fracos ampliem seus talentos.

Não existe um só estilo ou fórmula gerencial para ser um gerente de projetos eficaz. O mundo do gerenciamento de projetos é complicado demais para fórmulas. Os gerentes de projetos de sucesso têm um pendor a adaptar estilos às circunstâncias específicas da situação.

Então, o que se deve procurar em um gerente de projetos eficaz? Muitos autores já enfrentaram essa pergunta, gerando lista após lista de habilidades e atributos associados a ser um gerente eficaz (Posner, 1987; Shenhar and Nofziner, 1997; Turner and Müller, 2005). Ao examinar essas listas, às vezes se tem a impressão de que ser um gerente de projetos bem-sucedido poderes sobre-humanos. Embora concordemos que nem todo mundo tem o que é necessário para ser um gerente de projetos eficaz, existem alguns traços e habilidades centrais que podem ser desenvolvidos para realizar bem o trabalho, oito dos quais são:

1. **Pensador sistêmico.** Os gerentes de projetos precisam saber adotar uma abordagem holística, e não reducionista, em relação aos projetos. Em vez de fragmentar o projeto em pedaços separados (planejamento, orçamento) e administrá-lo tentando compreender cada parte, a perspectiva sistêmica guia a compreensão de como os fatores de projetos relevantes interagem para produzir os resultados do projeto. Aí, a chave para o sucesso se torna administrar a interação entre as diferentes partes, e não as partes em si.[8]
2. **Integridade pessoal.** Antes de poder liderar e gerenciar os outros, você tem de conseguir liderar e gerenciar a si mesmo (Bennis, 1989). Comece estabelecendo um sentido firme de quem você é, o que você representa e como você deve se comportar. Essa força interior dá estabilidade para resistir aos altos e baixos do ciclo de vida do projeto e a credibilidade essencial para sustentar a confiança dos outros.
3. **Proativo.** Bons gerentes de projetos tomam medidas antes que elas sejam necessárias, para evitar que pequenos percalços ampliem-se para grandes problemas. Eles passam a maior parte do tempo dentro da sua esfera de influência para resolver problemas, sem se demorar em coisas sobre as quais têm pouco controle. Gestores de projetos não podem ser reclamões.[9]
4. **Alta inteligência emocional (IE).** Gerenciamento de projetos não é para os passivos. Os gerentes de projetos precisam ter controle sobre suas emoções e saber reagir construtivamente aos outros quando as coisas saem um pouco do controle. Consulte "Pesquisa em Destaque: Inteligência emocional" para ler mais sobre essa qualidade.

[8] Para uma elaboração prática sobre o que significa ser um pensador sistêmico, veja: Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).

[9] Para uma discussão mais extensiva sobre ser proativo, veja Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), pp. 65-94.

DESTAQUE DE PESQUISA Inteligência emocional*

Inteligência emocional (IE) é a capacidade ou habilidade de perceber, avaliar e administrar as emoções próprias e alheias. Embora a noção de IE tenha emergido nos anos 1920, foi apenas quando Daniel Goleman publicou seu livro *Inteligência emocional* que o conceito chamou a atenção do público e dos homens de negócios.

Goleman dividiu a IE nas cinco competências emocionais a seguir:

- **Autopercepção** – conhecer as suas emoções, reconhecer os sentimentos quando eles ocorrem e compreender a ligação entre as suas emoções e o seu comportamento. A autopercepção é refletida na confiança e na avaliação realistas dos pontos fortes/fracos pessoais e na capacidade de rir de si mesmo.
- **Autocontrole** – conseguir controlar impulsos e humores perturbadores e responder adequadamente às situações. A autorregulação é refletida na confiança e abertura à mudança.
- **Automotivação** – saber reunir seus sentimentos e perseguir metas com energia, paixão e persistência. As marcas da automotivação incluem um forte desejo de realização e otimismo internos.
- **Empatia** – conseguir reconhecer os sentimentos dos outros e sintonizar com os seus sinais verbais e não verbais. A empatia é refletiva na capacidade de sustentar relações e na sensibilidade transcultural.
- **Habilidades sociais** – conseguir criar redes sociais e se relacionar com diferentes tipos de pessoas. Habilidades sociais incluem saber liderar mudança, resolver conflitos e criar equipes eficazes.

Não é preciso ter muita imaginação para ver como o IE poderia contribuir para ser um gerente de projetos eficaz.

Na visão de Goleman, essas competências se sobrepõem em uma hierarquia, na base da qual está a autopercepção. É necessário certo nível de autopercepção para se passar à autorregulação. Por fim, as habilidades sociais precisam de todas as outras quatro competências a fim de que se comece a ser proficiente como líder. Os especialistas acreditam que a maioria das pessoas pode aprender a aumentar consideravelmente a própria IE. Diversos programas e materiais de treinamento surgiram para ajudar a concretizar o potencial de IE.

* T. Bradberry, and J. Graves, *The Emotional Intelligence Quick Book:* Simon & Schuster, 2005); J. Cabanis-Brewin, "The Human Task of a Project Leader: Daniel Goleman on the Value of High EQ," *PM Network*, November 1999, pp. 38-42.

5. **Perspectiva completa do negócio.** Como o papel principal do gerente de projeto é integrar as contribuições de diferentes disciplinas comerciais e técnicas, é importante que ele tenha domínio geral de fundamentos de negócios e de como as diferentes disciplinas funcionais interagem para um negócio bem-sucedido.
6. **Gerenciamento eficaz do tempo.** O tempo é o recurso mais escasso dos gerentes de projetos, que precisam orçá-lo com sabedoria e ajustar as prioridades rapidamente. Eles devem equilibrar as interações para que ninguém se sinta ignorado.
7. **Político hábil.** Os gerentes de projetos precisam saber lidar de maneira eficaz com um grande espectro de pessoas, obtendo seu apoio e aval para o projeto. Eles precisam saber vender as virtudes do projeto sem comprometer a verdade.
8. **Otimista.** Os gerentes de projetos precisam demonstrar uma atitude de "vamos conseguir". Precisam conseguir encontrar raios de luz em um dia improdutivo, mantendo positiva a atenção das pessoas. Bom senso de humor e atitude lúdica, muitas vezes, são o maior ponto forte de um gerente de projetos.

E como se desenvolvem esses traços? Oficinas, autodidatismo e cursos podem atualizar a perspectiva geral de negócios de uma pessoa e sua capacidade de pensamento sistêmico. Os programas de treinamento podem aprimorar a inteligência emocional e as habilidades políticas. As pessoas também podem aprender técnicas de gerenciamento de estresse e de tempo. No entanto, não conhecemos nenhuma oficina ou poção mágica que possa transformar um pessimista em um otimista ou dar um senso de propósito a quem não o tem. Essas qualidades atingem a própria alma da pessoa. Otimismo, integridade ou mesmo proatividade não são fáceis de desenvolver se não houver já uma predisposição para apresentá-los.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

DICA DO PROFESSOR

Assista ao vídeo a seguir sobre o papel do líder de projetos.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!

EXERCÍCIOS

1) **Em uma reunião crítica de revisão de design para um grande projeto, várias questões importantes apareceram. Após ouvir sobre um problema técnico relevante, um dos engenheiros subcontratados menciona que ele viveu uma situação similar em outro projeto; ele tem algumas ideias sobre como resolver o problema atual. Qual tipo de poder o engenheiro está usando?**

A) a) Manipulativo.

B) b) De experiência.

C) c) De especialista

D) d) De referência.

E) e) Democrático

2) **Ao investigar problemas recorrentes de um determinado projeto, um gerente de projeto detecta problemas na dinâmica da equipe. Alguns membros de equipe percebem problemas em atividades que não são de sua responsabilidade e não alertam o gerente do projeto. Diante desta situação, a alternativa que melhor representa o comportamento do gerente do projeto em relação à sua equipe é:**

A) a) Punir os membros da equipe que deveriam ter avisado sobre o problema.

B) b) Não punir os membros da equipe, uma vez que as atividades problemáticas não estavam sob a responsabilidade destes.

C) c) Reunir a equipe, no sentido de obter um maior nível de comprometimento individual e coletivo.

D) d) Esquecer este detalhe e focar na resolução do problema.

E) e) Deixar a própria equipe naturalmente resolver o problema

3) **A estrutura organizacional é reconhecida como um fator que pode afetar o desempenho do gerente de projeto, em função da dinâmica de poder e disponibilidade de recursos. Qual das estruturas matriciais a seguir garante ao gerente de projetos o maior nível de controle sobre o projeto?**

A) a) Matricial forte.

B) b) Matricial fraca.

C) c) Matricial balanceada

D) d) Funcional.

E) e) Baseada em produto.

4) **A gestão de pessoas em projetos representa o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Qual é o documento que descreve quando e como os recursos humanos serão alocados e retirados da equipe do projeto?**

A) a) A matriz de designação de responsabilidades.

B) b) O organograma.

C) c) O plano de gerenciamento dos recursos humanos.

D) d) Estrutura analítica do projeto.

E) e) Estrutura analítica de recursos

5) **O poder do gerente de projetos varia segundo uma série de fatores, sendo o principal deles a estrutura organizacional. Neste caso, dizemos que se trata de um poder posicional (decorrente da posição ocupada pelo gerente na hierarquia da empresa). Qual das seguintes alternativas NÃO é um tipo de poder?**

A) a) Poder de especialista.

B) b) Poder de negociação.

C) c) Poder de recompensa.

D) d) Poder de penalidade.

E) e) Poder legítimo.

NA PRÁTICA

As metáforas conduzem a significados além das palavras. Por exemplo, uma reunião pode ser descrita como difícil ou “arrastada”. Uma metáfora comum para o papel de um gerente de projetos é a de maestro. O maestro de uma orquestra integra os sons divergentes de diferentes

instrumentos para executar uma dada composição ou fazer uma linda música. Da mesma forma, o gerente de projetos integra os talentos e contribuições de diferentes especialistas para finalizar o projeto. Ambos têm de ser bons em entender como as diferentes funções contribuem para o desempenho do todo. Ambos são quase que inteiramente dependentes da especialidade e do conhecimento de sua equipe. O maestro não tem o comando de todos os instrumentos musicais. Da mesma forma, o gerente de projetos normalmente possui somente uma pequena proporção do conhecimento técnico para tomar decisões. Como tal, o maestro e o gerente de projetos, em vez de desempenharem, facilitam o desempenho dos outros.

Os maestros usam seus braços, a batuta e outros gestos não verbais para influenciar o ritmo, a intensidade e o envolvimento dos músicos. Da mesma forma, os gerentes de projeto orquestram a execução do projeto gerenciando o envolvimento e atenção de seus membros. Os gerentes de projeto equilibram tempo e processo e induzem os participantes a tomarem as decisões corretas na hora correta, exatamente como o maestro induz os instrumentos de sopro a tocarem no momento certo em um movimento. Cada um controla o ritmo e a intensidade do trabalho, ao gerenciar o tempo e o envolvimento dos músicos. Finalmente, cada um tem uma visão que transcende a partitura ou o planejamento do projeto. Para serem bem-sucedidos, eles devem ganhar a confiança e o respeito, e despertar a responsabilidade dos outros músicos.

SAIBA MAIS

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O que os Gerentes Precisam Saber sobre Projetos

Gestão de Projetos - As Melhores Práticas